



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakastietokanta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluja tuottavalle palveluryhmälle

Orrberg, Merja

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Asiakastietokanta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon
palvelukeskuksen palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluja
tuottavalle palveluryhmälle

Orrberg, Merja
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Orrberg, Merja

**Asiakastietokanta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen
palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluja tuottavalle palveluryhmälle**

Vuosi	2014	Sivumäärä	41
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet. Palkeet tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja valtion eri hallinnonaloilla toimiville virastoille, laitoksille ja rahastoille. Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä hankkeena Hämeenlinnan toimipisteessä sijaitsevalle palveluryhmälle, joka tuottaa palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluja yhteensä 28 valtion virastolle. Hankkeen tavoite oli tehdä palveluryhmälle asiakastietokanta, jollaista sillä ei ollut aikaisemmin ollut. Asiakastietokannan tarkoitus oli koota ja jäsentää kaikki henkilöstöhallintoa koskeva olennainen tieto ryhmän asiakkaista yhdeksi tiedostoksi, joka tukee ryhmän esimiestä ja palkkapalvelusihteereitä jokapäiväisessä työnteossa. Erityisesti toivottiin, että asiakastietokannasta kävisivät ilmi asiakasvirastojen lukuisat erityispiirteet ja henkilöstöhallinnon huomioon otettavat ominaisuudet.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin asiakkuudenhallintaa ja asiakastiedonhallintaa, jota asiakastietokanta ilmentää. Lisäksi esiteltiin palvelukeskusmalli, ja siitä esimerkkinä käytettiin Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta. Tämän jälkeen kerrottiin hankkeen etenemisestä, toteutuksesta ja lopputuloksista.

Hankkeen lopputuotoksena syntyi Excel-pohjainen asiakastietokanta palveluryhmän sisäiseen käyttöön. Tietokannan aineisto koostui osaksi palkkapalvelusihteereille osoitetusta kirjallisesta kyselystä. Kyselyn avulla haluttiin erityisesti tuoda koko palveluryhmän tietoon edellä mainittuja asiakaskohtaisia erityispiirteitä, jotka usein vain kyseistä asiakasta hoitava palkkapalvelusihteeri tuntee. Lisäksi aineistona käytettiin Palkeiden sisäistä materiaalia sekä julkisia lähteitä.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakastiedonhallinta, asiakastietokanta, palvelukeskusmalli

Orrberg, Merja

Customer database for the personnel and payroll services unit of Shared Services Centre for Finance and HR

Year	2014	Pages	41
------	------	-------	----

The employer of this thesis was Shared Services Centre for Finance and HR (a.k.a. Palkeet). Palkeet provides financial administration and human resource (HR) services for central government agencies, departments and funds. The thesis was implemented as a working life oriented project for a unit that provides personnel and payroll services for 28 agencies. The goal of the project was to make the unit a customer database which it hadn't had before. The purpose of the database was to round up all the basic information concerning 28 customers' HR to form one file that supports the manager and the employees in everyday working life. It was especially desirable that the customer database should include customers numerous characteristics and qualities that should be taken into account when serving them.

The thesis consisted of two parts: theory and practice. The theory part considered customer relationship management and customer data management that the customer database expresses. In addition the service centre model was presented. Shared Services Centre for Finance and HR was used as an example. In the practice part it was told how the project proceeded, how it was implemented and what were the results.

The outcome of the project was an Excel-based customer database for the unit's own use. The material of the database partly consisted of a written inquiry that was directed towards the employees. The inquiry was carried out hoping that it would reveal what customers' characteristics and qualities are. Furthermore Shared Services Centre's internal material and public sources were used.

Keywords: customer relationship management, customer data management, customer database, service centre model

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Hankkeen tausta ja tavoite.....	6
1.2	Teoreettinen ja toiminnallinen viitekehys.....	8
2	Asiakkuudenhallinta	9
2.1	Asiakkuudenhallinnan määritelmä	9
2.2	Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	10
2.3	Asiakkuudenhallinnan toteutus	10
2.4	Asiakkuudenhallinnan haasteet	11
2.5	Asiakkuudenhallinnan kehittyminen	12
2.6	Asiakastiedonhallinta osana asiakkuudenhallintaa	13
2.6.1	Asiakastiedonhallinnan määritelmä	13
2.6.2	Asiakastiedon lajit	14
2.6.3	Asiakastiedon hyödyntäminen.....	15
2.6.4	Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät	16
3	Palvelukeskusmalli.....	16
3.1	Palvelukeskuksen määritelmä.....	16
3.2	Palvelukeskusmallin taustaa	17
3.3	Palvelukeskusmallin hyödyt	17
3.4	Palvelukeskusmallin haasteet	18
3.5	Tilaaja-tuottajamalli	19
3.6	Palvelusopimus	19
4	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet	20
4.1	Palkeet organisaationa	20
4.2	Toiminta-ajatus, visio ja arvot	20
4.3	Organisaation rakenne	21
4.4	Asiakastyö	23
5	Hankkeen toteutus.....	23
5.1	Hankkeen kulku.....	23
5.2	Asiakastietokannan rakenne.....	24
6	Arviointi.....	25
6.1	Hankkeen arviointi	25
6.2	Oman oppimisen arviointi	27
6.3	Opinnäytetyön arviointi	27
	Lähteet	28
	Kuviot	30
	Liitteet	31

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisesti työelämälähtöisenä hankkeena. Tässä raportissa esitellään hanke ja sen toimeksiantaja, kerrotaan hankkeen työvaiheista ja lopputuloksesta sekä paneudutaan teoriaan, joka olennaisesti liittyy hankkeen aihepiiriin.

1.1 Hankkeen tausta ja tavoite

Opinnäytetyön toimeksiantaja on eräs Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (myöhemmin Palkeet) palveluryhmistä. Palkeet toimii Valtiovarainministeriön alaisuudessa ja tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja valtion eri hallinnonaloilla toimiville virastoille, laitoksille ja rahastoille. Palkeet palvelee Joensuussa, Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkelissä, Porissa ja Turussa. Palkeissa työskentelee noin 780 talous- ja henkilöstöalan ammattilaista. Palvelutuotannon pääprosesseja ovat palkanlaskentapalvelut, henkilöstöpalvelut, tulojen käsittely, menojen käsittely, maksuliike ja kirjanpito. (Kallio & Pöyhä 2013, 1 - 3.) Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksi kuudesta Hämeenlinnassa toimivasta palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluja tuottavasta yksiköstä, jossa suoritin myös työharjoitteluni.

Aihe opinnäytetyölleni löytyi ensimmäisten työharjoittelukuukausiini aikana. Palveluryhmässä työskentelee esimiehen lisäksi 13 palkkapalvelusihteeriä ja se tuottaa palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluja yhteensä 28 valtion virastolle. Jokaiselle asiakasvirastolle on nimetty ryhmästä vastuuhenkilö, joka huolehtii siitä, että Palkeiden ja asiakkaan solmimassa palvelusopimuksessa määritellyt vastuut tulee hoidettua aikataulussa ja oikein. Lisäksi jokaiselle palkkapalvelusihterille on nimetty työpari, joka huolehtii tämän asiakkaista erimerkiksi sairaustapauksissa ja loma-aikoina. Johtuen muun muassa ryhmän laajasta asiakaskannasta ja lukuisista asiakaskohtaisista tyyppiominaisuuksista työparit ja ryhmän sisäiset tiimit joutuvat kollegojen poissa ollessa usein tilanteisiin, joissa ei tiedetä, mitkä virastot kuuluvat poissaolijan vastuulle, mitä palvelusopimus määrittelee tehtäväksi ko. viraston osalta, kuka on viraston yhteyshenkilö, mitkä ovat sen yhteystiedot ja mitä pitää erityisesti ottaa huomioon, kun huolehtii tilapäisesti viraston palkansaajista. Tähän pulmaan ryhmän esimies toivoi opinnäytetyöni antavan ratkaisun.

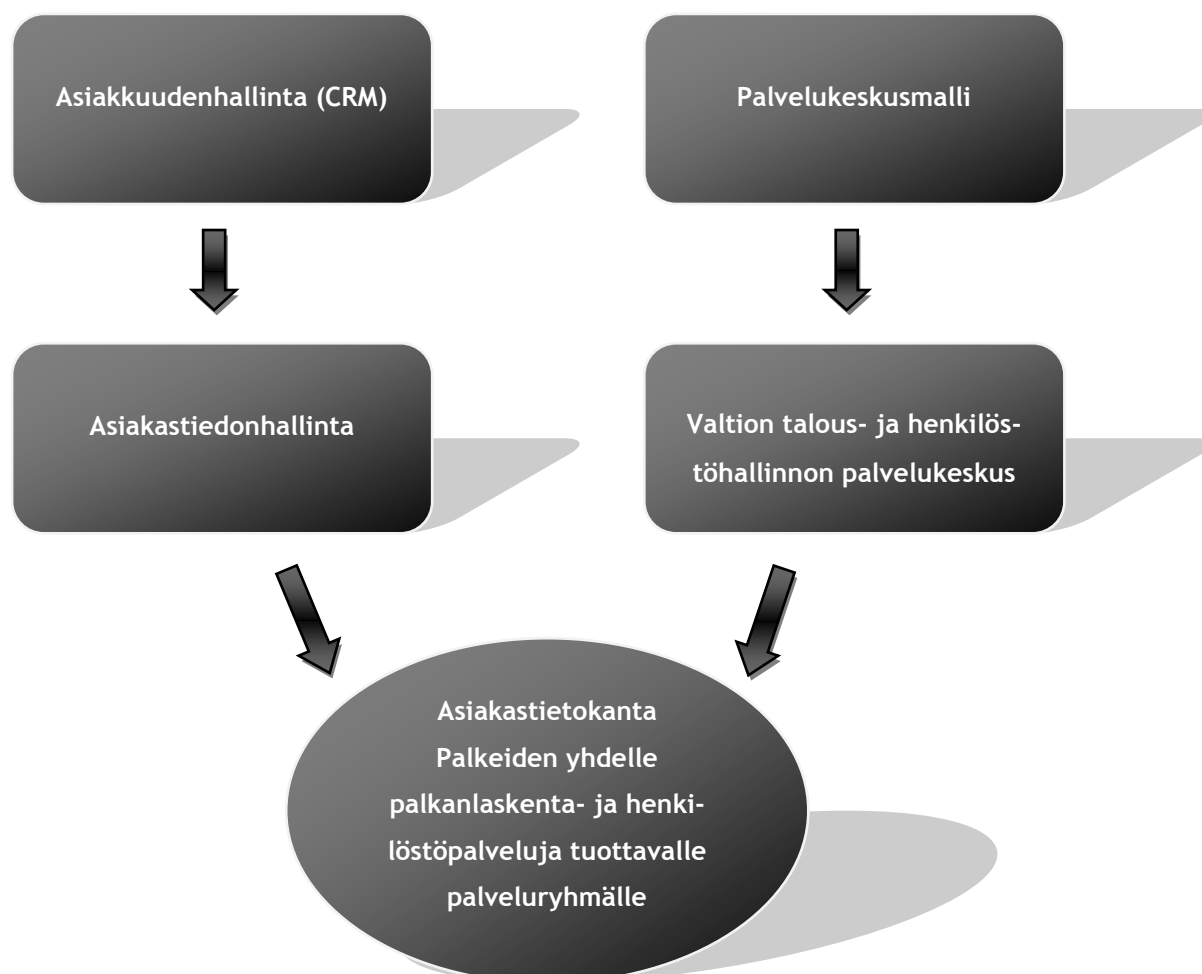
Opinnäytetyössäni tuotan palveluryhmälle asiakastietokannan. Hankkeen tavoite on kerätä ja jäsentää kaikki asiakkaista saatavilla oleva tieto yhdeksi tiedostoksi, joka on aina muutostilanteissa päivitettävissä. Asiakastietokannan tarkoitus on auttaa ryhmän työntekijöitä ja esimiestä päivittäisessä työnteossa, sillä se kokoaa yhteen kaiken palveluryhmän kannalta olennaisen tiedon sen asiakkaista. Aikaisemmin osa tällaisesta tiedosta on ollut saatavissa verkosta, osa on käynyt ilmi palvelusopimuksista ja erilaisista muistioista ja tiedotteista, mutta val-

taosa tiedosta on syntynyt sitä mukaa, kun yhteistyö asiakkaan kanssa on jatkunut pidempään ja juuri tämä tieto on saattanut olla vain tietyn palkkapalvelusihteerin hallussa.

Esimiehen toivomuksesta tietokanta sisältää asiakkaittain kunkin viraston nimen, lyhenteen, logon, katto-organisaation, mission (mitä virasto tekee, miksi se on olemassa), aukioloajat, osoitetiedot, verkkosivujen osoitteen, yhteyshenkilön nimen, puhelinnumeron, fax-numeron ja sähköpostiosoitteen. Lisäksi tietokannasta käyvät ilmi virastojen palkansaaajien lukumäärät ja palvelussuhteiden laatu (työ- vai virkasuhteisia) viimeisten kolmen vuoden ajalta. Myös asiakaskohtaiset suoritemäärät kuvataan vastaavalta aikajaksolta. Palveluryhmästä ja Palkeista tietokannassa eritellään asiakasta hoitava vastuuhenkilö, hänen sijaisensa sekä ryhmän sisäinen tiimi. Lisäksi on kerrottu, mitkä palveluryhmät vastaavat esimerkiksi asiakkaan maksuliikkeestä ja kirjanpidosta.

Työn luonteesta johtuen kukin työntekijä tuntee omat vastuuvirastonsa parhaiten. Tämän vuoksi esimies toivoi, että ryhmäläisiä haastatteleamalla tietokantaan saataisiin liitettyä kunkin asiakkaan erityispiirteet ja huomioon otettavat ominaisuudet, jotka usein vain tekijä oppii tuntemaan, kun yhteistyö asiakkaan kanssa on jatkunut tarpeeksi pitkään. Näiden piirteiden ja ominaisuuksien tunteminen on hiljaista tietoa, jonka kirjaaminen tietokantaan on perusteltua siksi, että poissaolojen ilmaantuessa työparin tai muiden tiimiläisten on helpompi ottaa vastuulleen asiakas kuin asiakas.

1.2 Teoreettinen ja toiminnallinen viitekehys



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen ja toiminnallinen viitekehys

Opinnäytetyöni on liitettävissä kahteen laajempaan teoriakokonaisuuteen. Hankkeen loppu-tuotoksena syntyvä asiakastietokanta on keino ilmentää organisaation asiakastiedonhallintaa. Asiakastiedonhallinta taas on yksi osa organisaation asiakkuudenhallintaa, josta on vakiintunut kirjallisuuteen lyhenne CRM (Customer Relationship Management). Raportin luvussa kaksi kerrotaan muun muassa, mitä asiakkuudenhallinta on, mitkä ovat sen tavoitteet, miten sen toteuttaminen ilmenee, mitkä ovat sen haasteet ja miten asiakkuudenhallinta on kehittynyt vuosikymmenten saatossa. Tämän jälkeen kerrotaan asiakastiedonhallinnasta osana asiakkuudenhallintaa. Alaluvuissa esitellään muun muassa asiakastiedon lajit sekä kerrotaan asiakastiedon hyödyntämisestä ja asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmistä.

Toinen laaja teoriakokonaisuus hankkeen taustalla on palvelukeskusmalli. Palvelukeskus on organisaation yhteyteen perustettu yksikkö, jonka tehtävä on hoitaa varsinaisen ydintoiminnan ulkopuoliset tukitoiminnot, kuten talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnot (Heikkinen

2005, 5). Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on tästä mainio esimerkki. Luvussa kolme kerrotaan, mikä on palvelukeskus, miten palvelukeskusmalli on kehittynyt sekä mitkä ovat sen hyödyt ja haasteet. Lisäksi esitellään tilaaja-tuottaja-malli ja kerrotaan, miten palvelusopimus liittyy palvelukeskuksen toimintaan. Luku neljä käsittelee hankkeen toimeksiantaja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta. Luvussa esitellään Palkeet organisaationa, kerrotaan sen toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista sekä kuvataan sen asiakastyötä.

Tätä seuraa opinnäytetyön toiminnallinen osuus: luvussa viisi kerrotaan, kuinka hanke käytännössä toteutettiin. Lisäksi luvussa esitellään hankkeen lopputuloksena syntyneen asiakastietokannan rakenne. Luku kuusi sisältää hankkeen arvioinnin ja pohdintaa koko opinnäytetyöprosessista. Raportin lopussa ovat lähdeluettelo sekä liitteet.

2 Asiakkuudenhallinta

2.1 Asiakkuudenhallinnan määritelmä

Englannin kieleen vakiintui 1900-luvun lopussa käsite CRM, joka koostuu sanoista Customer Relationship Management. Käsite syntyi, kun palvelualalla ryhdyttiin tarkemmin pohtimaan asiakassuhteiden hoitoa ja johtamista. Suomenkielessä käsite on niin tuore, että sille ei ole vielä vakiintunut yhtä ainoaa käännettä. CRM:llä voidaan asiayhteydestä riippuen tarkoittaa asiakashallintaa, asiakassuhteen johtamista tai asiakkuuksien johtamista. (Oksanen 2010, 21.) Yleisimmin puhutaan kuitenkin asiakkuudenhallinnasta, jolla viitataan organisaation kaikkien asiakkuuksien hallintaan ja johtamiseen.

Usein asiakkuudenhallinta ymmärretään vain tietojärjestelmänä, mutta se on paljon enemmän kuin pelkkää teknologiaa (Sahlsten 2012). Asiakkuudenhallinta on prosessi, jolla hoidetaan asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa. Käytännössä tämä tarkoittaa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä myös lähestymistapana, jolla tunnistetaan ja hankitaan asiakkaita ja pidetään niistä kiinni. (Oksanen 2010, 22.) Asiakastietoa keräämällä ja hyväksikäyttämällä pyritään tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua siten, että asiakassuhteista tulisi mahdollisimman pitkiä ja tuottavia (Asiakkuudenhallinta 2013). Tällöin asiakkuudenhallinta on jo rinnastettavissa liiketoimintastrategiaan, koska halutaan maksimoida asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. Kaiken kaikkiaan asiakkuudenhallinnassa yhdistyvät ne strategiat ja järjestelmät, joiden avulla yritys tai organisaatio suunnittelee ja johtaa markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa, parantaa suhteita asiakkaisiin sekä tuottaa lisäarvoa valitsemilleen asiakkuuksille. (Oksanen 2010, 22.)

2.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuudenhallinnalla tavoitellaan asiakaskannan kehittymistä. Tähän tähdätään kasvattamalla vanhojen asiakkaiden uskollisuutta ja tyytyväisyyttä sekä hankkimalla kokonaan uusia asiakkaita. Lisäksi halutaan kehittää asiakkaiden arvoa ja kannattavuutta sekä asiakassuhteita yleensä. (Viitala & Jylhä 2006, 97.)

Asiakkuudenhallinnalla on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, minkä vuoksi yritykset ovat alkaneet panostaa siihen aktiivisesti. On ymmärretty, että johdonmukaisella asiakkuudenhallinnalla pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä edellyttää sitä, että yritys tai organisaatio tuntee, ketkä ovat sen asiakkaita, ketkä taas eivät. Yhtäläillä tulee tuntea, millaisista henkilöistä, yrityksistä ja yhteisöistä sen asiakaskunta koostuu. Asiakkuudenhallinnan onnistumisen perusedellytys on asiakastietoon panostaminen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 15 - 17.)

Hyvin toteutettu asiakkuudenhallinta auttaa yrityksiä ja organisaatioita ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja mittaamaan niiden arvoa yritykselle (Sahlsten 2012). Asiakkuudenhallinnan tavoite on lisätä yrityksen ymmärrystä ja tietämystä siitä, miksi asiakkaat ostavat. Toiseksi se lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mistä seuraa se, että markkinoinnin kokonaiskannattavuus kasvaa. Olennaista on kuitenkin muistaa, että tehokkuus ja vaikuttavuus eivät tässäkään tapauksessa parane itsestään, vaan se vaatii määrätietoista asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämistä. (Mäntyneva 2001, 12.)

Asiakkuudenhallintaan panostaminen on ratkaisu, mikäli yrityksellä tai organisaatiolla on tarve profiloida ja segmentoida asiakkaita tarkemmin, kohdentaa markkinointiaan paremmin, löytää lisämyyntimahdollisuuksia tai kehittää asiakaspalvelua. Asiakkuudenhallinnan avulla se pystyy todennäköisesti myös parantamaan markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä, kasvattamaan kauppohenkilöstön syntymisen todennäköisyyttä ja vähentämään asiakaspoistumaa. (Sahlsten 2012.)

2.3 Asiakkuudenhallinnan toteutus

Asiakkuudenhallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toteuttamista eli toimintaa, joka tähtää asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseen (Hellman ym. 2005, 13). Strategia, joka painottaa asiakkuudenhallintaa, edesauttaa luomaan asiakaskeskeisen yrityskulttuurin. Tällöin liiketoiminnan ydin on nykyisten asiakkaiden hyvässä palvelussa, asiakkaiden tyytyväisyyden takaamisessa ja uusien asiakkaiden hankkimisessa. (Uusitalo 2013.)

Keskeistä asiakkuudenhallinnan käytännön toteutuksessa on asiakkaisiin liittyvän tiedon kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen systemaattisesti läpi koko organisaation kaikilla sen tasoilla (Uusitalo 2013). Yrityksissä oleva asiakastieto lisääntyy jatkuvasti, mutta tiedon hyväksikäyttö ei välttämättä lisäännä samassa suhteessa. Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, että tieto on hajallaan, se ei ole ajan tasalla tai käyttökelpoisessa muodossa tai henkilökuntaa ei ole tarpeeksi sitoutettu perustamaan toimintaansa tiedon pohjalle. (Lehtinen 2004, 124 - 125.) Esimerkiksi myynti- ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja jälkiseuranta voidaan toteuttaa hyvinkin tehokkaasti ja kannattavasti, kun päätöksenteko perustetaan tosiasioihin. Tällöin resursseja ei tarpeettomasti kohdenneta lisäarvoa tuottamattomaan toimintaan. (Uusitalo 2013.)

Asiakkuudenhallinnan onnistumiseen vaikuttavat liiketoimintaprosessien ja niitä tukevien tietojärjestelmien tarkoituksenmukaisuus. Hyvä asiakkuudenhallintajärjestelmä tehostaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun operatiivista toimintaa. Toimiva tietojärjestelmä helpottaa asiakastiedon keräämistä, tallentamista, etsimistä, jakamista ja hyödyntämistä päivittäisellä tasolla. Kun asiakkaisiin liittyvä tieto on jokaisen yrityksessä tai organisaatiossa työkentelevän käytettävissä, kaikki asiakkuuksien kehittämiseen tähtäävä toiminta voidaan perustaa sen varaan. Tällöin asiakaspalvelu parantuu, kun asiakkaan tarpeet ymmärretään hyvin. (Uusitalo 2013.)

Asiakkuudenhallinta on osa niin yrityksen kokonaisstrategiaa kuin tietohallintostrategiaakin, sillä sitä voidaan johtaa asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Järjestelmän tarkoitus on kerätä asiakastietoa ja toimia päätöksenteon tukena. (Asiakkuudenhallinta 2013.)

2.4 Asiakkuudenhallinnan haasteet

Se, että organisaatiossa ei toteuteta asiakkuudenhallintaa, ei aiheuta pienessä yrityksessä tai lyhyellä aikavälillä suurtakaan vahinkoa liiketoiminnalle. Pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna asiakkuudenhallintaan panostaminen kantaa kuitenkin hedelmää. Se, että asiakkuudenhallintajärjestelmää ei käytetä, voi johtua teknisestä ongelmasta, jolloin liiketoiminta hetkellisesti hidastuu. Useimmiten on kuitenkin kyse siitä, että vaikka järjestelmä on hankittu, sitä ei käytetä, koska jokin muu asia koetaan asiakkuudenhallintaa tärkeämmäksi. (Oksanen 2010, 25 - 26.)

Useimmat yrityskulttuurit ovat vielä tänäkin päivänä tuotanto- tai tuotelähtöisiä. Jos yrityksen johto ei ymmärrä asiakkuusajattelun tärkeyttä ja yrityksen järjestelmät on rakennettu vanhan tuotelähtöisen organisaation pohjalta, yrityskulttuuri ei ole asiakassuuntautunut. (Lehtinen 2004, 231.) Tämä johtaa siihen, että vaikka yritys yrittäisi luoda asiakkuudenhallintaan tähtääviä hankkeita, ne väistämättä epäonnistuvat. Asiakassuuntautunut organisaatio

tuntee hyvin asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon, asettaa asiakaskunnan kehittymiselle tavoitteita, resursoi asiakassuhdetoimintaan ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta tarkastelemalla asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvia muutoksia (Hellman ym. 2005, 12). Tuotanto- tai tuotelähtöisessä organisaatiossa nämä piirteet eivät toteudu.

Asiakkuudenhallinnan hankkeet epäonnistuvat myös siinä tapauksessa, jos luullaan, että pelkästään hankkimalla tietojärjestelmä asiakkuudenhallinta toimii ja tuottaa tulosta. Pelkkä tietojärjestelmä ei takaa mitään, vaan merkitsevässä asemassa ovat sitä käyttävät henkilöt, jotka pitää kouluttaa hyvin ja sitouttaa käyttämään järjestelmää aktiivisesti. Myös asiakastiedon, jota järjestelmään syötetään, tulee olla laadullisesti ja määrällisesti asianmukaista. Vanhentunut tai täysin väärä tieto yhtä lailla kuin liiallinen tai liian niukka tiedon määrä ovat haaste järjestelmää käyttäville työntekijöille. (Lehtinen 2004, 231.)

Asiakkuudenhallinnan käyttöönoton voidaan todeta onnistuneen, jos suunnitelluista järjestelmän käyttäjistä noin 80 prosenttia käyttää järjestelmää aktiivisesti myös sen jälkeen, kun alkuinnostus on laantunut. Jos käyttäjäorganisaatiosta tulee positiivisella tavalla riippuvainen järjestelmästä eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa, käyttöönotosta on ollut hyötyä ja sen aikana mahdollisesti ilmenneistä haasteista on selvitty. Käyttöönotto on myös siinä tapauksessa onnistunut, jos järjestelmästä on tullut muutamassa vuodessa lanseerauksesta olennainen osa organisaation tiedonhallintaa. (Oksanen 2010, 29.)

2.5 Asiakkuudenhallinnan kehittyminen

Asiakkuusajattelu ja asiakkuudenhallinta ovat syntyneet markkinoinnin kehittyessä. Yritykset ryhtyivät pohtimaan markkinointia teollisen vallankumouksen jälkeen, kun edullinen tuotanto synnytti ylijäämää. Tuotteita alettiin markkinoida massamarkkinoinnin keinoin asiakkaille. Vähitellen massamarkkinointi kehittyi yksilöllisempään suuntaan, kun siirryttiin one-to-one-asiakassuhteisiin, joissa markkinoinnin kohde saattoi olla vain yksi ainoa ihminen. Palveluiden markkinointi, joka kukoisti 1980-luvulla, on myös kehittänyt ja antanut paljon asiakkuusajattelulle. (Lehtinen 2004, 16.)

Ensimmäinen asiakkuudenhallinnan aalto koettiin 1980-1990-luvuilla, kun asiakaspalvelua ryhdyttiin automatisoimaan palvelukeskusten avulla. Yritykset tekivät säästöä, kun asiakkaita pystyttiin opastamaan ja neuvomaan keskitetysti puhelimitse. Tietotekniikka on alusta alkaen ollut keskeinen tekijä asiakkuudenhallinnan kehittämisessä ja juuri siihen on tehty suurimmat investoinnit, kun asiakkuusajattelua on lähdetty saattamaan käytäntöön. 1990-luvun puolenvälin paikkeilla yleistyi asiakaskantojen hallinta. Tuolloin IT-alan yritykset omaksuivat asiakkuusajattelun ja ryhtyivät soveltamaan siihen osaamistaan. Yritykset ja organisaatiot alkoivat tallentaa asiakassuhdetietoja keskitettyjen tiedonhallintaratkaisujen tultua käyttöön. Tällä

tavoin asiakas haluttiin oppia tuntemaan paremmin. Kun asiakastunteminen kehittyi, asiakkaan arvoa saatettiin parantaa esimerkiksi erilaisilla kanta-asiakasohjelmilla. (Lehtinen 2004, 17 - 20.)

Asiakkuuslähtöinen johtaminen alkoi kehittyä ja organisaatio- ja yrityskulttuureita alettiin muuttaa asiakassuuntautuneiksi 2000-luvulle tultaessa (Lehtinen 2004, 20). Asiakkuudenhallintaa alettiin nähdä pelkkien asiakaskantojen ja tietojärjestelmien sijaan prosessina, jossa asiakkuusajattelu on keskiössä kaikissa markkinoinnin, myynnin ja palvelun eri vaiheissa. Tänä päivänä asiakkuudenhallinta onkin osa koko liiketoimintastrategiaa, jota tietokannat tai tietojärjestelmät vain tukevat.

2.6 Asiakastiedonhallinta osana asiakkuudenhallintaa

2.6.1 Asiakastiedonhallinnan määritelmä

Asiakastiedonhallinta on asiakkuudenhallinnan peruspilari; asiakkuudenhallinnassa on kysymys asiakastiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä vahvojen ja tuottavien asiakassuhteiden luomiseksi. Tiedonhallinnan tavoite on koota erilainen liiketoiminnassa syntyvä tieto, saattaa se käytettävään muotoon ja jakaa organisaatiossa oikeille, siitä hyötyville ihmisille (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98). Asiakastiedon tulee olla laadukasta ja ajan tasalla, jotta siitä on hyötyä yritykselle tai organisaatiolle. Etenkin suurissa yrityksissä asiakkaisiin liittyvää tietoa syntyy jatkuvasti valtavia määriä, kun tuotannonohjaus-, taloushallinto-, asiakashallinta-, markkinointi- ja muut järjestelmät tekevät työtään (Oksanen 2010, 147). Tiedon systemaattinen järjestäminen ja hyväksikäyttö muodostavatkin merkittävän haasteen liiketoiminnalle, eikä pelkkä tiedonhallinta riitä, vaan sen keräämisen ja hyödyntämisen on oltava lisäksi tuottavaa. Tämä edellyttää, että tiedon hankinta ja käyttö on johdonmukaista ja siitä on organisaatiossa vastuussa riittävän moni. (Hellman ym. 2005, 17.)

Asiakastiedonhallinnasta on mittavaa hyötyä, kun se on toteutettu onnistuneesti. Tiedonhallinnan avulla tietämys asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä lisääntyy. Silloin esimerkiksi markkinointiviestintä on mahdollista mukauttaa eri asiakkuuksille sopivaksi ja markkinoinnin osuvuus on mahdollista kohdentaa vain kaikkein todennäköisimmille asiakkaille. Kun tietoa on pidemmältä aikaväliltä, asiakkuuksia on mahdollista tarkastella yrityksen ja asiakkaan välisinä pitkäaikaisina suhteina. Kaikki tieto helpottaa asiakaspalvelun yksilöllistämistä asiakkaalle sopivaksi. (Mäntyneva 2001, 77.)

Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, niihin vastaaminen sekä kilpailijoiden toimintaan reagointi edellyttävät tiedonhallinnalta tehokkuutta. Tieto auttaa ennakoimaan tulevaa, reagoimaan nopeammin, ja sen avulla päätöksenteko perustuu tosiasioihin. Tiedonhallinnan haaste ei

useinkaan ole tiedon puute vaan sen hankinnan ja käsittelyn hallitsemattomuus. Kun tietoa on tulvaksi asti, eikä se ole jäsenneltyä, yritykset kokevat, että tiedon määrä ei auta liiketoimintaa toivotulla tavalla. Toinen suuri haaste liittyy siihen, miten tieto saataisiin työntekijöiden aktiiviseen käyttöön ja miten yksittäisen ihmisen tieto onnistuttaisiin muuntamaan koko organisaation osaamiseksi. Henkilökunnan kokemusperäinen tietotaito on merkittävä resurssi organisaatiolle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96 - 97.)

2.6.2 Asiakastiedon lajit

Yrityksen tai organisaation on hyvä ottaa selvää, mitä tietoja asiakkaiden johtamiseen ja asiakkuuksien hoitamiseen tarvitaan. Näille kahdelle asetetut tavoitteet määrittelevät omat vaatimuksensa tiedon sisällölle ja rakenteelle. Aluksi kannattaa selvittää, mitä tietoa yrityksellä jo on käytettävissä asiakkaistaan sekä miten ja mihin sitä tällä hetkellä käytetään. Kun tiedetään nykytiedon mahdollisuudet ja rajoitteet, voidaan luoda näkemys siitä, mitä tietoa yritykseltä puuttuu ja mihin sitä tarvitaan. (Mäntyneva 2001, 78 - 79.)

Asiakastieto on jaettavissa neljään eri kategoriaan sen sisällön mukaan:

- asiakkaan identifointitieto
 - asiakassuhteeseen liittyvä tieto
 - yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto
 - asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä ennustetieto
- (Hellman ym. 2005, 111.)

Asiakkaan identifointitieto on niin sanottua perustietoa. Se vastaa kysymykseen kuka, ja sitä ovat esimerkiksi asiakkaan nimi, yhteystiedot, yhteyshenkilöiden nimet, asiakkaan toimiala jne. Perustiedolle on ominaista se, että se on julkista ja kaikkien saatavissa, se perustuu tosi-asioihin, eikä se muutu kovinkaan usein. Asiakassuhteeseen liittyvä tieto on informaatiota, joka vastaa kysymyksiin mitä ja minkälainen. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi ostohistoriaan liittyvät tiedot ja asiakasanalyysit. Asiakassuhteeseen liittyvä tieto on yrityksen ja asiakkaan välistä eikä sitä voi ulkopuolinen toimija ostaa. Se kuvaa asiakassuhdetta ja kehitystä ja siksi se muuttuu jatkuvasti. Tieto on muodostettavissa analysoimalla, ja sitä käytetään taustatietona silloin, kun asiakassuhdetta halutaan kehittää tiettyyn suuntaan. (Hellman ym. 2005, 110 - 111.)

Tulostieto, joka liittyy yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin, vastaa kysymykseen miten on onnistuttu. Se on kokemusperäistä tietämystä siitä, mitä toimenpiteitä on vaadittu tiettyjen tulosten saavuttamiseen eli se kattaa niin kutsutut panos-tuotosanalyysit. Tulostieto on yrityksen sisäistä, omaa tietoa ja se luonnollisesti kuvaa toimenpiteiden tuloksellisuutta. Neljäs tiedon laji eli ennustetieto liittyy asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon. En-

nustetieto pyrkii vastaamaan kysymyksiin miten muuttuu ja miten onnistuu tulevaisuudessa. Se ennustaa toimenpiteiden onnistumista ja asiakkaan arvon kehitystä tulevaisuudessa. Ennustetieto on yhtäläillä yrityksen sisäistä tietoa ja se syntyy, kun aiemmista toimenpiteistä kerättyä tietoa yhdistellään ja analysoidaan. (Hellman ym. 2005, 110 - 111.)

2.6.3 Asiakastiedon hyödyntäminen

Jotta asiakastietoa päästään käyttämään organisaation asiakkuudenhallinnassa, tiedon keräämisen, ylläpidon, jakamisen ja hyödyntämisen tulee olla suunniteltua, ohjattua ja mallinnettua. Asiakastiedon luokittelu ei yksin riitä, kun luodaan kokonaiskuva yrityksen tai organisaation asiakastiedon tilasta ja kehittämistarpeista. Tiedon tallentamisen ja ylläpidon suunnittelua ohjaavat seuraavanlaiset kysymykset:

- Mitä tietoa tarvitsemme? Minkälainen tieto on yritykselle arvokasta?
- Missä tietoa on? Mistä sitä kerätään?
- Kuinka usein tietoa kerätään?
- Kuka vastaa tiedon keräämisestä?
- Miten tietoa käsitellään?
- Missä muodossa tieto tallennetaan ja jaetaan eteenpäin?
- Mitkä toiminnot hyötyvät tiedosta? Miten tieto tavoittaa siitä hyötyvät toimijat?
- Miten tietoa ylläpidetään ja päivitetään?
- Kuka vastaa siitä, että tieto on luotettavaa ja oikeaa?

(Hellman ym. 2005, 112 - 114.)

Vastaukset edellä listattuihin kysymyksiin luovat linjaukset tiedon käsittelylle. Olisi tärkeää, että linjaukset olisivat kaikkien organisaation työntekijöiden tiedossa, sillä se edesauttaa, että tieto saadaan aukottomasti talteen, se säilyy ajan tasalla ja kaikki tarpeellinen tieto kulkee organisaation sisällä sitä tarvitseville ja siitä hyötyville työntekijöille. Kun puhutaan asiakastiedon hyödyntämisestä, viitataan usein tiedon analysointiin. Yksittäinen tieto tai edes tietojoukko sellaisenaan ei varmista toiminnan tehokkuutta, vaan vasta tiedon analysointi, tiedon yhdistäminen ja sitä kautta informaation tuottaminen tekevät alkuperäisestä tiedosta arvokasta. Lisäarvon määrään vaikuttavat se, miten hyvin tietoa osataan yrityksessä jalostaa ja se, miten hyvin analyysin tulokset osataan yhdistää yrityksen menestystekijöihin ja liiketoimintaan. Analysoinnin hyödyntämisessä on olennaista saattaa analyysin tulokset aina myös muille organisaation jäsenille. Se lisää tiedon arvon määrää entisestään. (Hellman ym. 2005, 112 - 113.)

Tietomäärät ja niiden mittavuus edellyttävät tiedon käsittelyltä ja jakamiselta tietokantoja, tietoverkkoja ja päätelaitteita. Tämä asettaa yrityksille ja organisaatioille vaatimuksia, mitä tulee tiedon oikeellisuuteen, yhdistettävyyteen ja läpinäkyvyyteen sekä tietojärjestelmän

käyttäjiin ja järjestelmään itseensä. (Hellman ym. 2005, 113.) Asiakastiedonhallinnan tulee kokonaisuudessaan olla liitettävissä organisaation yleiseen viitekehykseen. Jotta asiakastieto ajallaan hyödyttäisi organisaatiota, tämän täytyy nähdä ja ottaa vastaan tiedonhallinnan organisoinnista syntyvät haasteet ja vaatimukset.

2.6.4 Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät

Teknologinen kehitys lisää jatkuvasti informaatioteknologian ja liiketoiminnan välistä riippuvuutta. Tästä näkökulmasta tarkasteltaessa yrityksen asiakkuudenhallinta hyötyy järjestelmä-tuesta. Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmiin liitetään kahdenlaisia tavoitteita: tietojärjestelmien tuottavuuden täytyy olla linjassa niihin tehtävien investointien määrän kanssa ja tietojärjestelmien on lisäksi tuettava yrityksen strategisista tavoitteita. (Mäntyneva 2001, 59.)

Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmäsovellukset voidaan jakaa analyyttisiin ja operatiivisiin sovelluksiin. Analyyttiset asiakkuudenhallinnan sovellukset helpottavat asiakkuuksien analysointia ja ryhmittelyä sekä auttavat markkinoinnin suunnittelussa ja kohdentamisessa oikeille kohderyhmille. Operatiiviset sovellukset tukevat asiakkuudenhallintaa käytännön toimia, kuten markkinointia, toteutettaessa. (Mäntyneva 2001, 63 - 64.)

Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät kannattaa yhdistää muihin yrityksen tai organisaation tietojärjestelmiin. Jotta voitaisiin analysoida esimerkiksi asiakaskannattavuutta, asiakkuudenhallinnan järjestelmän on syytä olla yhdistetty taloushallinnon järjestelmiin. Vain siten yksittäisen asiakkuuden kannattavuus on mahdollista selvittää. Myös tehokkuuden näkökulmasta katsottuna myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin järjestelmät ja niiden käyttämät tietokannat kannattaa yhdistää. Yksittäiset järjestelmät täyttävät harvoin asiakkuudenhallinnalle asetettuja tavoitteita, mutta kun asiakasrajapinnan eli myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin järjestelmät yhdistetään muihin yrityksen operatiivisiin järjestelmiin, päästään kannattaviin tuloksiin ja saavutetaan myös optimaalinen tehokkuus. (Mäntyneva 2001, 61 & 69.)

3 Palvelukeskusmalli

3.1 Palvelukeskuksen määritelmä

Palvelukeskus on organisaation sisäinen tai useamman organisaation välinen erillinen ja tulostavasti yksikkö, joka hoitaa pääorganisaation ydintoiminnan ulkopuolelle jääviä tukitoimintoja. Palvelukeskus on asiantuntijoiden keskittymä, jonka asiakkaana pääorganisaatio saavuttaa kustannussäästöjä ja parantaa tehokkuuttaan. (Janssen & Joha 2006 ja Dove 2004, ks. Kinnula 2010, 27.)

Talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnot ovat perinteisesti olleet sellaisia rutiininomaisia tehtäviä, joita organisaatiot (tilaajat) ovat ostaneet palvelukeskuksilta (tuottajat). Näille toimintoille on ominaista se, että toistuvia tapahtumia on runsaasti, jolloin niiden keskittäminen yhdelle toimijalle kannattaa. Kun pääorganisaatio ulkoistaa tukitoimintonsa palvelukeskuksen hoidettavaksi, sen henkilöstömäärän tarve laskee ja se voi keskittyä pelkkään ydintoimintaansa. Tehokkuus saavutetaan, kun tukitoiminnot ulkoistetaan ja päällekkäiset prosessit poistuvat. (Palvelukeskuksen perustamisen periaatelinjaukset 2004, ks. Kinnula 2010, 27.)

3.2 Palvelukeskusmallin taustaa

Palvelukeskusmalli sai alkunsa 1950-luvulla, kun yritykset alkoivat keskittää taloushallinnon toimia erillisille talousosastoille. Toimintojen keskittäminen alettiin nähdä hyvänä strategiaana. 1980-luvun puolesta välistä alkaen palvelukeskusmalli on nähty hyvänä organisointimuotona erityisesti organisaation tukitoiminnoille ja sen käyttö onkin yleistynyt. (Malcolm 1999, ks. Heikkinen 2005, 10.) Palvelukeskusmalli on käytössä maailmanlaajuisesti niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Suomessa mallin ovat yksityisellä sektorilla omaksuneet esimerkiksi Kesko, Fortum, UMP ja Metso (Haapanen 2010, 4). Julkisella sektorilla palvelukeskus on käytössä esimerkiksi kunnilla (Kuntien palvelukeskus Sitra) ja Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla.

Palvelukeskusmallin yleistymiseen ovat vaikuttaneet kilpailun kiristyminen, toimintaympäristön kansainvälistyminen, viestinnän nopeutuminen sekä erityisesti teknologian kehittyminen ja liiketoimintaympäristön sähköistyminen (Malcolm 1999, ks. Heikkinen 2005, 10). Koska palvelukeskus ei välttämättä sijaitse maantieteellisesti samassa paikassa kuin sen palvelujen tilaaja, sujuvat tietoliikenneyhteydet ja kehittyneet ohjelmistot ovat toiminnan perusedellytys.

3.3 Palvelukeskusmallin hyödyt

Palvelukeskusmallin hyötyjä voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Palvelukeskustoimintaan liitetään usein tehokkuus ja kustannussäästöt. Palvelukeskustoiminnan tehokkuutta selittää muun muassa se, että pääorganisaation tukitoimintojen hoitaminen on palvelukeskuksen ydintoimintaa. Palvelukeskukset ovat erityisosaamisen keskittymiä, jotka huolehtivat asiakkaidensa tukitoiminnoista samalla, kun nämä voivat hyödyntää resurssinsa pelkästään omaan ydintoimintaansa. Tuottamalla useammalle organisaatiolle samaa rutiininomaista peruspalvelua, toistojen määrä kasvaa, jolloin saavutetaan kustannussäästöjä. Palvelukeskuksissa on mahdollista virtaviivaistaa ja yhtenäistää toimintoja. Tämä on kuitenkin mahdollista vain, jos asiakkaan prosessit tunnetaan tarpeeksi läpikotaisin. Prosesseja yhtenäistämällä pyritään parantamaan palvelun laatua ja toimimaan entistä asiakaslähtöisemmin. (Aubrey 2001, ks. Heikkinen 2005, 15.) Samalla tehokkuus ja tuottavuus lisääntyvät. Standardisoinnista hyö-

tyvät myös työntekijät, jotka pystyvät suoriutumaan työtehtävistään nopeammin ja tehokkaammin (Ulrich & Smallwood 2002, ks. Kinnula 2010, 29).

Teknologialla on merkittävä rooli palvelukeskusten toiminnassa. Esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja hallitaan pääsääntöisesti erilaisilla tietoteknisillä sovelluksilla, mistä seuraa se, että palvelukeskukset ovat usein myös IT-osaamisen keskittymiä. Palvelukeskuksilla on pääorganisaatioita paremmat lähtökohdat kehittää osaamistaan tällä osa-alueella, jolloin teknologian varaan nojaava palvelujen tuottaminen on laadukkaampaa. Palvelukeskukset osaavat myös hyödyntää uutta teknologiaa paremmin. (Janssen & Joha 2006, ks. Kinnula 2010, 28.)

3.4 Palvelukeskusmallin haasteet

Kun organisaatio siirtyy palvelukeskusmalliin ja keskittää osan tukitoiminnoistaan palvelukeskuksen hoidettavaksi, se johtaa usein työpaikkojen vähennykseen. Mikäli organisaation yhteyteen muodostetaan kokonaan uusi palvelukeskus, työntekijät voidaan tässä tapauksessa siirtää palvelukeskuksen palvelukseen, jolloin leikkauksilta säästytään. Mikäli toiminnot taas siirretään ulkopuoliselle palvelukeskukselle, työntekijöitä joudutaan usein irtisanomaan, minkä organisaatio saattaa kokea suurena haasteena. (Kurtz 1998, ks. Haapanen 2010, 7.)

Palvelukeskusmallin käyttöönoton ansiosta organisaatiot ja yritykset voivat saavuttaa merkittäviä säästöjä. Palvelukeskusmalliin siirtyminen on kuitenkin investointi, josta aiheutuu alussa suuria kertaluontoisia kustannuksia. Tuottavuutta ja kustannussäästöjä voidaan näin ollen alkaa realistisesti saavuttaa vasta kahden tai kolmen vuoden kuluttua malliin siirtymisestä. (Haapanen 2010, 5.)

Muita haasteita voivat aiheuttaa palveluiden laadun tilapäinen heikkeneminen ja muutosvastarinta. Palvelukeskus ei aina välttämättä tunne asiakastaan ja tämän toimialaa ennalta ja siltä saattaa puuttua liiketoimintaymmärrystä, mistä voi seurata laadun heikkenemistä. Väärinkäsitykset ja virheet aiheuttavat lisätyötä niin palvelukeskuksessa kuin pääorganisaatiossakin, mistä seuraa se, että prosessit hidastuvat. (Partanen 2005, ks. Kinnula 2010, 33.) Muutosvastarintaa taas on aiheuttanut pelko omien työtehtävien siirtymisestä organisaation ulkopuolelle. Myös henkilöstön vähentämistarve on synnyttänyt vastarintaa palvelukeskusmalliin siirtymistä kohtaan. (Savolainen 2004, ks. Kinnula 2010, 33.)

Lisäksi hinnoittelu voidaan nähdä haasteena. Palvelukeskukset toimivat omakustannusperiaatteella: palvelujen tuottaminen ja kehittäminen katetaan asiakkaalta saaduilla maksuilla. Palvelukeskus siis laskuttaa kulunsa asiakkaalta sen mukaan, mistä palvelusta on kysymys ja kuinka paljon resursseja palvelun tuottaminen on vienyt. Kun hinnoittelu perustuu transakti-

oihin, tarkka hintojen määrittäminen etukäteen on käytännössä mahdotonta. (Partanen 2005, ks. Kinnula 2010, 34.)

3.5 Tilaaja-tuottajamalli

Palvelukeskuksia edeltäneet keskitetyt talous- ja henkilöstöosastot perustettiin aikanaan oikeastaan vain kustannussyistä, eikä niiden toiminta pohjautunut asiakassuuntautuneisuuteen, saati kirjallisiin sopimuksiin (Malcolm 1999, ks. Heikkinen 2005, 11 - 12). Palvelukeskusmallissa taas palvelukeskuksen ja asiakkaan välille pyritään alusta saakka luomaan vahva suhde, jossa asiakas on palvelun tilaaja ja palvelukeskus palvelun tuottaja.

Tilaaja-tuottajamallissa tuotanto organisoidaan niin, että palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan hallinnollisesti toisistaan (Valtiokonttori 2008, 6). Tällöin molemmat ovat itsenäisiä, tulostavasti yksittäisiä. Sopimusmallilla pyritään aitoon asiakassuhteeseen, jossa tilaaja maksaa saamistaan palveluista (Valtiokonttori 2008, 6). Mallin tarkoitus on se, että keskittämällä tukitoimintonsa palvelukeskuksen hoidettavaksi asiakas voi keskittyä ydintoimintaansa ja kilpailukykyä parantamiseen.

Sopimusmallin toimivuuteen ja menestymiseen vaikuttavat muun muassa rekistereiden asianmukaisuus, suoritteiden ja kustannusten oikea kohdentaminen sekä raportointijärjestelmän toimivuus. Mallin osapuolilta edellytetään lisäksi asiakaslähtöistä toimintaa, prosessien kirjallista määrittämistä, tuotteistamista ja hinnoittelua, sopimusosaamista, laadun määrittämistä ja hallintaa, verkostoitumista sekä kykyä kumppanuusajatteluun. (Valtiokonttori 2008, 6 - 7.)

3.6 Palvelusopimus

Sopimusohjaus on keskeinen osa tilaaja-tuottajamallia. Sopimusohjauksella hallitaan toiminnan tuottavuutta ja laatua. Sopimusohjaukselle luodaan puitteet palvelusopimus, jossa palvelun tilaaja ja tuottajat sopivat kirjallisesti vastuista, velvollisuuksista ja odotuksista sekä palvelutuotannon ja asiakkuuden ehdoista. Palvelusopimus ohjaa palvelukeskuksen ja asiakkaan välistä yhteistyötä päivittäisellä käytännön tasolla. (Valtiokonttori 2008, 7.)

Sopimus koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat palvelumäärittäminen, palvelun suoritus, reunaehdot ja palvelun hinta. Palvelumäärittämisessä otetaan kantaa siihen, mitä palvelua palvelukeskus tarjoaa asiakkaalle sekä missä ja milloin tämä tapahtuu. Siinä määritellään suoritettava toiminto, saatava lopputulos ja luovutuspiste. Toinen osa-alue eli palvelun suoritus määrittelee sen, miten palvelu toimitetaan asiakkaalle. Sopimuksessa sovitaan palvelun suoritusmitarit, joita ovat esimerkiksi saatavuus, volyymi ja määräajat, ja niille määritetään tietty taso, jolle palvelun tuottajan on yllättävä. Palvelun reunaehdoissa voidaan sopia, millaisilla ehdoil-

la ja millaiset poikkeukset huomioon ottaen tuottaja pystyy sitoutumaan vaadittuun palvelutasoon. Tässä kohtaa sopimusta voidaan ottaa kantaa siihen, mitkä ovat palvelukeskuksessa suoritettavan työmäärän ylä- ja alarajat ja minkälaisissa poikkeustilanteissa ja muutoksissa kyseinen suoritusvaatimus ei ole voimassa. Sopimuksen neljännessä osa-alueessa palvelulle määritellään hinta. Tyypillisesti palvelukeskuksen tarjoamille toiminnoille määritellään yksikköhinnat, jolloin laskutus tapahtuu toteutuneen volyymin perusteella. (Aubrey 2001 ja Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, ks. Heikkinen 2005, 13.) Tavallisesti palvelukeskukset tavoittelevat nollatulosta, joten riittää, että hinnoittelulla katetaan palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset (Haapanen 2010, 6).

4 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet

4.1 Palkeet organisaationa

Palkeet on Valtiovarainministeriön alainen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tuottava valtion virasto. Palvelukeskus perustettiin 1.1.2010, kun Oikeushallinnon, Puolustushallinnon, Sisäasiainhallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskukset yhdistettiin. Palvelukeskuksen perustamisesta säädetään Valtioneuvoston asetuksessa (2.4.2009/229). Palkeiden asiakkaita ovat noin sata valtionhallinnon virastoa, laitosta ja rahastoa sekä noin 82 000 yksittäistä palkansaa- jaa. Organisaatio toimii hajautetusti kuudella eri paikkakunnalla, joita ovat Joensuu, Hämeenlinna, Kuopio, Mikkeli, Pori ja Turku. Kaiken kaikkiaan Palkeet työllistää yli 700 talous- ja henkilöstöalan ammattilaista. Palkeiden liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. (Palkeet 2014.)

4.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

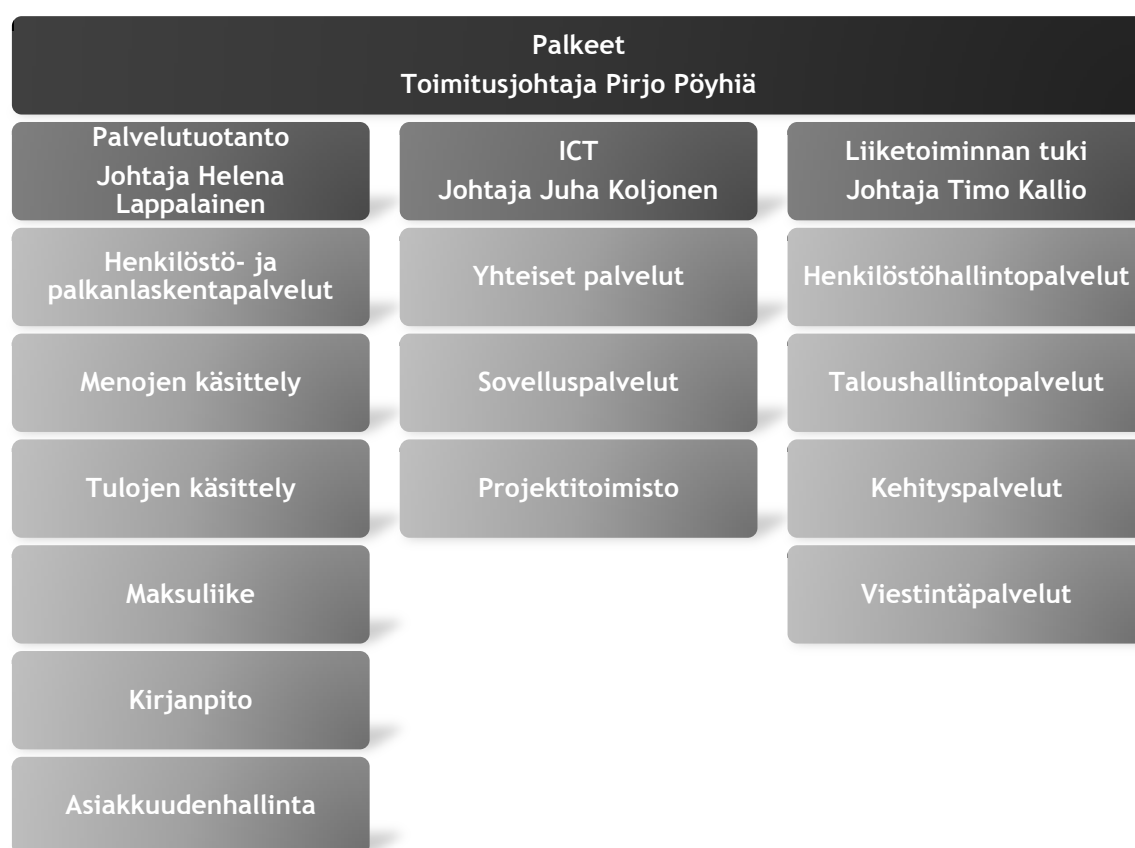
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tuottaa valtionhallinnolle talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Palvelukeskus tuottaa palveluja suomen ja ruotsin kielellä. (Strategia 2014.) Palkeet toimii omakustannusperiaatteella, eli palvelumaksuilla katetaan palvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä aiheutuneet kustannukset. Palkeet kehittää palveluita ja prosesseja yhteistyössä asiakkaiden sekä valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin kanssa. (Palkeet 2014.)

Vuoden 2014 alussa voimaan astuneen strategiapäivityksen jälkeen Palkeiden tavoite on olla vaikuttava ja uudistuva hallinnon palveluratkaisujen tarjoaja. Palkeet kiteyttää visionsa näin: ”Palkeet – vaikuttava suunnannäyttävä hallinnon palveluratkaisuissa”. Palvelukeskuksen toiminnassa korostuu asiakaskeskeisyys. Asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet pyritään ennakkoimaan hyvissä ajoin ja niihin kehitetään ja kootaan sopivat palveluratkaisut. Palkeet on

vahvasti mukana valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien ohjauksessa ja kehittämisessä. (Strategia 2014.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen arvoissa korostuvat virastossa työskentelevien palvelutehtävä ja tiivis asiakasyhteistyö: ”Minä palvelen. Minä osaan ja vastaan. Me onnistumme yhdessä.” Palkeissa arvostetaan vahvaa osaamista ja asiantuntemuksen kehittämistä, sillä niiden avulla asiakassuhteista saadaan rakennettua pitkäaikaisia ja tuottavia. (Strategia 2014.)

4.3 Organisaation rakenne



Kuvio 2: Palkeiden organisaatiokaavio
(Organisaatio 2014.)

Palkeita johtaa toimitusjohtaja Pirjo Pöyhä. Palvelukeskuksella on kolme tulosaluetta: palvelutuotanto, ICT ja liiketoiminnan tuki. Palvelutuotannon tulosaluetta johtaa Helena Lappalainen. Palvelutuotannon tehtävä on vastata palveluiden tuottamisesta asiakkaiden kanssa solmittujen palvelusopimusten mukaisesti, yhtenäistää ja kehittää vastualueen prosesseja sekä huolehtia asiakaskunnan asiakastytyvyydestä. Palvelutuotannon tulosalue jakautuu seitsemään tulosyksikköön, joita ovat henkilöstö- ja palkanlaskentapalvelut, menojen käsittely,

tulojen käsittely, maksuliike, kirjanpito ja asiakkuudenhallinta. Yksiköitä johtavat palvelupäälliköt lukuun ottamatta asiakkuudenhallinnan tulosityksikköä, jonka päällikkönä toimii asiakkuudenhallintapäällikkö. Palvelupäälliköt vastaavat tulosityksiköiden palveluprosesseista. Tulosityksiköt tuottavat palveluja asiakasvirastoille palvelusopimusten ja niissä sovittujen vastuiden mukaisesti. Asiakkuudenhallinnan yksikkö vastaa asiakastyöstä. Se muun muassa kehittää asiakastyötä, koordinoi palvelusopimuksia ja neuvotteluja, mittaa ja analysoi asiakastyytyväisyyttä sekä kehittää asiakkuudenhallinnan menetelmiä ja työvälineitä. (Kallio & Pöyhä 2013, 4 - 5.)

ICT-tulosaluetta johtaa Juha Koljonen. Tulosalue vastaa palvelukeskuksen perustietotekniikka- ja järjestelmäpalveluista, palveluprosessien toiminnan tuesta sekä tietojärjestelmien tuesta, ylläpidosta ja hallinnasta. Tulosalueella on kolme palvelualuetta: yhteiset palvelut, sovelluspalvelut ja projektipalvelut. Yhteisten palvelujen palvelualue vastaa muun muassa palvelukeskuksen tietohallinnasta, tieto- ja viestintätekniikkapalvelujen järjestämisestä, tietoturvallisuudesta sekä tulosalueen toimittaja- ja sopimushallinnan koordinoinnista. Sovelluspalvelut tuottaa ja kehittää järjestelmäpalveluita, ja sille kuuluu myös järjestelmien palvelu- ja sovellusomistajuus. Projektipalvelut tuottaa projektityön keinoin palveluja palvelukeskuksen johdolle, tulosalueille ja tulosityksiköille. Projektitoimisto esimerkiksi ohjaa, hallitsee ja resursoi projekteja sekä vastaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa sovituista yhteistyöhankkeista. (Kallio & Pöyhä 2013, 5 - 6.)

Kolmas tulosalue on liiketoiminnan tuki, ja sitä johtaa Timo Kallio. Tulosalue vastaa palvelukeskuksen sisäisistä palveluista ja hallinnasta. Liiketoiminnan tuen tulosityksiköitä ovat henkilöstöhallintopalvelut, taloushallintopalvelut, kehityspalvelut ja viestintäpalvelut. Henkilöstöhallintopalvelut vastaa palvelukeskuksen työnantajapolitiikasta. Se muun muassa valmistelee henkilöstösuunnitelman, huolehtii henkilöstön työsuojelusta, tasa-arvosta ja työhyvinvoinnista, laatii henkilöstötilinpäätöksen, koordinoi ja kehittää henkilöstöpuolen tietotuotantoa ja tietojärjestelmiä, vastaa rekrytoinneista ja osaamisen kehittämisen tuesta sekä koordinoi ja ohjaa palvelukeskuksen assistenttipalveluja. Taloushallintopalvelut muun muassa valmistelee palvelukeskuksen taloussuunnitelman ja tuloskortin, avustaa johtoa palvelukeskuksen ja valtiovarainministeriön välisen tuloskeskustelun valmistelussa, vastaa talousarvion toteutumisen seurannasta ja raportoinnista sekä valmistelee palvelukeskuksen tilinpäätöstiedot. Kehityspalvelut vastaa muun muassa Palkeiden kehittämistyön koordinoinnista ja kehittämissalkusta sekä palvelujen tuotteistuksesta ja kehittämisestä. Viestintäpalvelut taas tukee sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä palvelukeskuksen prosesseja ja asiakkuudenhallintaa, vastaa viestinnän vuosisuunnittelusta, toteutuksesta, kehittämisestä ja koordinoinnista sekä ohjaa palvelukeskuksen sisäistä viestintäverkostoa. (Kallio & Pöyhä 2013, 6 - 7.)

4.4 Asiakastyö

Palkeet on valtionhallinnon sisäinen palveluntarjoaja, jonka asiakkaita ovat lähes kaikki valtionhallinnon virastot ja laitokset. Asiakasvirastojen koko vaihtelee muutamasta henkilöstä 15 000 henkilön organisaatioon. (Asiakkaat 2014.)

Palkeiden asiakastyötä koordinoi ja kehittää Asiakkuudenhallinnan yksikkö. Asiakkuudenhallinta seuraa ja analysoi systemaattisesti asiakastietoa ja asiakastyytyvää ja kehittää uusia asiakkuudenhallinnan menetelmiä. Palvelukeskuksen asiakkaat hajautuvat 11 eri hallinnonalalle, joista jokaiselle on nimetty asiakkuuspäällikkö. Tämän tehtäviin kuuluu muun muassa sopimusohjausryhmien, yhteistyöryhmien ja asiakastiimien kokouksista vastaaminen, palvelusopimuksista neuvottelemineen sekä asiakastyössä tukeminen ja sen kehittäminen. Asiakkuuspäälliköt toimivat myös asiakkaiden yhteyshenkilöinä sopimusasioissa, osallistuvat aktiivisesti asiakasviestintään ja -tilaisuuksiin sekä keräävät asiakaspalautetta asiakastiimien kokouksissa käsiteltäväksi. (Asiakastyö 2014.)

Asiakkuuspäälliköiden lisäksi kullekin asiakasvirastolle on nimetty asiakasvastaava, joka toimii asiakkaan yhteyshenkilönä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotantoa koskevissa asioissa. Asiakasvastaavat laativat lisäksi asiakassuunnitelmia ja pitävät yllä asiakkuuksien tilannekuvia. Asiakkaiden, joiden palvelusopimusten arvo on yli miljoona euroa, asiakasvastaavina toimivat asiakkuuspäälliköt. (Asiakassuhteen hoitaminen 2014.)

Asiakastieto on olennainen osa asiakkuudenhallintaa myös Palkeissa. Jotta asiakastietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakastapaamisissa, viestinnässä ja organisaation sisällä, sen tulee olla ajan tasalla ja sitä tulee päivittää jatkuvasti. Palkeet on kehittämässä asiakastietojen hallintaa koko organisaation tasolla. Tähän liittyy lähitulevaisuudessa muun muassa CRM-järjestelmän käyttöönotto, mikä mahdollistaa entistä paremman asiakastiedon hallinnan. Tällä hetkellä asiakastieto on vielä hajallaan monessa eri lähteessä ja eri muodossa. (Asiakastiedonhallinta 2014.)

5 Hankkeen toteutus

5.1 Hankkeen kulku

Yhteistyö Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen kanssa alkoi vuonna 2013, kun aloin suorittaa työharjoitteluani palkkapalvelusihteerinä. Jo työharjoittelun alussa oli selvää, että työnantaja olisi myös opinnäytetyöni toimeksiantaja. Kävimme esimieheni kanssa keskustelua opinnäytetyön aiheesta ja kävi ilmi, että esimiehen johtamassa palveluryhmässä

tarvittaisiin jonkinlainen tietokanta, joka kokoaisi yhteen kaiken olennaisen tiedon ryhmän asiakkaista. Otin haasteen mielenkiinnolla vastaan.

Hanke käynnistyi palaverilla, jossa käytiin läpi hankkeen tarkoitus ja tavoitteet, rajattiin aihe sekä hahmoteltiin hankkeesta syntyvää lopputuotetta eli asiakastietokantaa. Palaverin pohjalta työstin aihetta, perehdyin tietokantamalleihin ja syvennyin miettimään, minkälainen tietokanta palvelisi toimeksiantajan tarpeita parhaiten. Toisessa palaverissa esittelin esimiehelle suunnitelmani asiakastietokannan rungosta, rakenteesta ja sisällöstä. Otin kantaa myös siihen, mikä olisi mielestäni kätevä tapa koota tietokannassa esitettävä aineisto kasaan eri lähteistä ja miten hankkeessa olisi hyvä edetä. Vaikka minulla oli hyvin vapaat kädet hankkeen toteutuksessa, yhteistyö esimiehen ja palveluryhmän kanssa oli alusta saakka tiivistä ja vuorovaikutteista, ja hyväksytin kaikki työvaiheet esimiehellä ennen seuraaviin siirtymistä.

Koska tietokannan tarkoitus ei ollut pelkästään koota yhteen perustietoja palveluryhmän 28 asiakkaasta vaan tuoda myös esiin erilaisten asiakkaiden erityispiirteitä, poikkeavuuksia ja asiakaspalvelussa huomioon otettavia ominaisuuksia, päädyin esimiehen toivomuksesta toteuttamaan ryhmän 13 palkkapalvelusihteerille kyselyn, joka toisi näitä asioita päivänvaloon. Kysely toteutettiin kyselytutkimuksena survey-menetelmällä. Laadin etukäteen kirjallisen saatteen (liite 1), jossa esittelin itseni ja opinnäytetyöni aiheen sekä kuvasin asiakastietokantaa, johon kyselyn vastausten toivottiin antavan arvokasta sisältöä. Kyselylomakkeen (liite 2) laadin siten, että yhteen lomakkeeseen vastattaisiin aina vain yhden asiakkaan osalta. Näin ollen ne palkkapalvelusihteerit, jotka hoitavat useampaa asiakkuutta, täyttäisivät myös useamman lomakkeen. Saate ja kysely jaettiin palkkapalvelusihteereille erään tiimipalaverin ohessa, ja ohjeistuksessa toivottiin, että jokainen täyttäisi kyselyn ajatuksella kaikessa rauhassa ja lopussa kävisi sen jopa läpi työparin kanssa, joka voisi mahdollisesti täydentää esitetyjä näkemyksiä asiakkaista.

Kysely sai hyvän vastaanoton ja kaikki ryhmän 13 jäsentä vastasi siihen ajallaan ja erittäin kattavasti. Vastaukset saatuani kävimme ne esimiehen kanssa vielä yhdessä läpi, jotta hänellä oli mahdollisuus täydentää niitä ja tuoda esiin omia näkemyksiään. Tämän jälkeen aloin työstää asiakastietokannalle Excel-pohjaa ja kerätä vielä puuttuvia aineiston palasia eri lähteistä.

5.2 Asiakastietokannan rakenne

Asiakastietokannan alkuun tein koosteen sellaisista asiakastiedoista, joita tietokannasta tul- laan useimmiten tarkistamaan. Koosteesta ilmenevät asiakkaiden postiosoitteet, puhelin- numerot, lyhenteet, katto-organisaatiot, palveluryhmän vastuuhenkilöt ja sijaiset, asiakkaiden ja Palkeiden sopimusohjaus- ja yhteistyöryhmät sekä Palkeiden asiakasvastaavat.

Koosteen jälkeen jokaiselle asiakkaalle on omistettu oma välilehtensä. Välilehdet on nimiköity asiakkaittain aakkosjärjestykseen, mikä helpottaa niiden selaamista. Jokainen välilehti on jaettu neljään osaan, joita ovat perustietolomake (liite 3), yhteistyölomake 1/3 (liite 4), yhteistyölomake 2/3 (liite 5) ja yhteistyölomake 3/3 (liite 6).

Perustietolomakkeella kerrotaan asiakasviraston nimi, lyhenne, organisaatio, jonka alaisuudessa se toimii, käynti- ja postiosoitteet, puhelinnumero, fax-numero, verkko-osoite, sähköpostiosoite, aukioloajat sekä missio. Näiden lisäksi lomakkeelta löytyy palkansaajamäärät vuosilta 2010 - 2013, tieto siitä, minkä verran virastossa on työsopimus- ja virkasuhteisia sekä kuinka paljon asiakkaalta on tullut toimeksiantoja, jotka liittyvät palkkojen, palkkioiden, palvelujaksojen, vuosilomien ja poissaolojen tallentamiseen vuosina 2010 - 2013.

Yhteistyölomakkeista ensimmäiseen on kirjattu palveluryhmästä asiakkaan vastuuhenkilöksi nimetyn palkkapalvelusihteerin nimi ja hänen sijaisensa sekä ryhmän sisäinen tiimi. Lisäksi lomakkeella on kerrottu muiden samaa asiakasta hoitavien Palkeiden sisäisten palveluryhmien nimet. Nämä ryhmät vastaavat esimerkiksi asiakkaan maksuliikkeestä, kirjanpidosta, laskutuksesta ja niin edelleen.

Toisella yhteistyölomakkeella ovat asiakasviraston yhteydenpitoa koskevat tiedot. Ensiksi on numeroitu asiakkaan käyttämät yhteydenpitokanavat järjestykseen niiden käyttöasteen mukaan. Sen jälkeen on esitelty palvelutuotannon yhteyshenkilöt ja heidän yhteystietonsa. Jos asiakkaalla on käytössä joitain itsepalvelujärjestelmiä, niistä on kerrottu tässä kohdassa.

Kolmannessa yhteistyölomakkeessa on kerrottu asiakkaan erityispiirteistä ja huomioon otettavista ominaisuuksista henkilöstöhallinnon osalta. Tämän lomakkeen aineisto pohjautuu täysin palkkapalvelusihteereille osoitetun kyselyn vastauksiin. Erityispiirteiden ja ominaisuudet on esitelty taulukolla, jossa jokaiselle kuukaudelle on oma lokeronsa. Näin esimerkiksi kesäajan sijaisuuksia mietittäessä on helppo hahmottaa, mitä kyseisinä kuukausina täytyy ottaa huomioon asiakasta palveltaessa.

6 Arviointi

6.1 Hankkeen arviointi

Hanke käynnistyi samaan aikaan, kun aloitin työharjoittelun Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa. Alussa tuntui jännittävältä alkaa toteuttaa opinnäytetyötä yhteistyössä niin merkittävän toimeksiantajan kanssa, mutta jännitys karisi pois heti alkutaipaleella, sillä koin, että minulla oli toimeksiantajalta täysi tuki ja luottamus työhöni. Ajallisesti

hanke sijoittui keväälle 2013, mikä takasi sen, että minulla oli työharjoittelun aikana käytävissäni kaikki Palkeiden sisäinen hankkeessa tarvittava materiaali ja aineisto.

Vaikka ehdotus opinnäytetyön aiheesta tuli suoraan palveluryhmän esimieheltä, minulla oli alusta saakka hyvin vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa hanke näköiselläni tavalla. Koska oli tarkoituksenmukaista, että hankkeen lopputuotos palvelisi erityisesti kyseisen palveluryhmän palkkapalvelusihteereitä heidän jokapäiväisessä työssään, yhteistyö esimiehen ja työntekijöiden kanssa oli välttämätöntä. Alussa kuuntelin tarkasti, mitkä olivat palveluryhmän tarpeet ja mitä esimies toivoi hankkeen sille antavan. Sen jälkeen keskustelu hankkeen sisällöstä, etenemisestä ja lopputuotoksesta oli saumatonta ja helppoa, sillä minun ja esimieheni näkemykset asioista kohtasivat hyvin. Muutamien palavereiden jälkeen minulla oli tarpeeksi eväitä kirjoittaa aiheanalyysi ja tutkimussuunnitelma, jotka auttoivat minua hahmottamaan kokonaisuudessaan koko opinnäytetyöprosessin. Tämän jälkeen aloin työstää hanketta.

Työn etenemistä helpottaakseni loin työskentelylle aikataulun. Aluksi tutustuin palveluryhmän asiakasvirastoihin ja otin selvää, minkä verran minun oli mahdollista kerätä aineistoa hankkeen lopputuotosta eli asiakastietokantaa varten palveluryhmän ulkopuolelta. Tämän jälkeen pystyin hahmottamaan, mikä on sellaista tietoa, joka jo löytyy palveluryhmän palkkapalvelusihteereiltä, mutta joka ei ole millään lailla jäsenneiltyä tai painettua. Tämän tiedon julkaisaamiseksi tein kyselyn, joka esimiehen sen hyväksyttyä jaettiin työntekijöille täytettäväksi. Sillä aikaa, kun odotin vastauksia, keräsin asiakastietokantaa varten kokoon aineiston, joka oli löydettävissä muista lähteistä. Tänä aikana tein lisäksi tietokannalle jo valmiiksi Excel-rungon, jonka niin ikään esitin ja hyväksytin esimiehellä. Kysely onnistui kokonaisuudessaan hyvin, sillä vastaanotto sille oli positiivinen ja myönteinen ja jokainen työntekijä vastasi siihen laajasti. Tämä auttoi minua luomaan asiakastietokannasta mahdollisimman kattavan ja ajan tasalla olevan tietopaketin, joka palvelisi palkkapalvelusihteereitä päivittäisessä työntoissa.

Kaiken kaikkiaan työelämälähtöinen hanke oli opinnäytetyön muotona todella mieluinen. Oli mukava työskennellä sen parissa itsenäisesti, mutta tuntee samalla, kuinka toimeksiantaja tuki minua ja oli kiinnostunut työn etenemisestä alusta loppuun saakka. Hanke eteni loppuun asti suunnitellusti ja pysyi aikataulussa. Alussa tehdyt hahmotelmat lopputuotoksen sisällöstä ja rakenteesta eivät eläneet matkan varrella lähes lainkaan, mikä minusta kertoo siitä, että vanha sananlasku ”hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty” kävi tällä kertaa toteen. Jälkikäteen katsottuna suunnittelupalavereissa kirjatut tavoitteet täyttyivät, ja tietokannasta tuli kaiken kaikkiaan sellainen kuin alkuun suunniteltiin.

6.2 Oman oppimisen arviointi

Koko opinnäytetyöprosessia ajatellen oppimista on tapahtunut monella saralla. Toisaalta olen oppinut paljon asiakkuudenhallinnasta, asiakastiedonhallinnasta ja palvelukeskusmallista, mutta toisaalta taas olen oppinut, mikä ylipäättään on hanke, mikä on Palkeet ja minkälainen minä olen työntekijänä, hankkeen vetäjänä, yhteistyökumppanina, kirjoittajana, oppijana ja niin edelleen. Olen aina ollut itseohjautuva, pitänyt itsenäisestä työskentelystä ja siitä, että minulla on langat omissa käsissäni, mikä tässäkin prosessissa tuntui hyvältä tavalta työskennellä, mutta matkan varrella opin paljon myös yhteistyön tekemisestä ja työskentelystä toimeksiantajalle. Oli tärkeää luoda aikataulu, jossa pysyä ja hahmottaa, mistä osista opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan koostuu. Yhden vaiheen valmiiksi saattaminen antoi jaksamista ryhtyä toteuttamaan seuraavaa vaihetta. Työskentelytapani vahvistuivat prosessin aikana ja sain varmuutta siihen, mikä on sujuva ja aikaansaava tapa tehdä työtä. Tärkeintä prosessissa oli kyetä pitämään monta lankaa kerralla käsissään ja suunnittelemaan jo seuraavaa työvaihetta edellisen vielä ollessa kesken. Tässä onnistuin mielestäni hyvin. Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä taival, joten ehkä eniten se on opettanut minulle pitkäjänteisyyttä ja periksiantamattomuutta.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Tämä opinnäytetyö koostuu työelämälähtöisestä hankkeesta ja sen kuvaamisesta sekä teoriasta, joka olennaisena osana liittyy hankkeen aihepiiriin. Koko opinnäytetyön aihe määräytyi toimeksiantajan aloitteesta: ensin käytiin läpi, mitä toimeksiantajan tarpeita opinnäytetyöni voisi palvella ja vasta sen jälkeen hankkeen ympärille rakennettiin sitä tukeva teoriakokonaisuus. Koska toimeksiantaja oli palvelukeskus ja hankkeen lopputuotos asiakastietokanta, oli luontevaa perehtyä teoriassa palvelukeskusmalliin sekä asiakkuudenhallintaan ja asiakastiedonhallintaa, jota asiakastietokanta niin ikään ilmentää. Mielestäni tämä opinnäytetyö on juuri tästä syystä eheä kokonaisuus. Toimeksiantajan ohella toivon, että tämä opinnäytetyö antaa jotain niille ihmisille, jotka ovat kiinnostuneita tässä raportissa käsitellyistä aihepiireistä.

Lähteet

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Haapanen, M. 2010. Taloushallinnon prosessien siirto talouden palvelukeskukseen. Case Kesko Oyj. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli – tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Kinnula, P. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin tuottavuus – Taustatutkimus talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisprosessin tuottavuudesta. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Asiakassuhteen hoitaminen. 2014. Viitattu 27.2.2014.
<http://palkki.palkeet.fi/Asiakastyo/asiakassuhde/Sivut/default.aspx>

Asiakastiedonhallinta. 2014. Viitattu 27.2.2014.
<http://palkki.palkeet.fi/Asiakastyo/asiakastiedonhallinta/Sivut/default.aspx>

Asiakastyö. 2014. Viitattu 27.2.2014.
<http://palkki.palkeet.fi/Asiakastyo/Sivut/default.aspx>

Asiakkaat. 2014. Viitattu 27.2.2014.
<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/asiakkaat/>

Asiakkuudenhallinta. 2013. Viitattu 3.2.2014.
<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/asiakkuudenhallinta>

Organisaatio. 2014. Viitattu 26.2.2014.
<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/organisaatio/>

Palkeet. 2014. Viitattu 25.2.2014.
<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/>

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys? Viitattu 3.2.2014.
<http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Strategia. 2014. Viitattu 25.2.2014.
<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/strategia/>

Uusitalo, R. 2013. Asiakkuuksien hallinta ja CRM – mistä oikein on kysymys? Viitattu 4.2.2014.
<http://www.dbmanager.fi/blog/2013/asiakkuuksien-hallinta-ja-crm-%E2%80%93-mista-oikein-on-kysymys/>

Valtiokonttori. 2008. Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta. Käsikirja. Viitattu 14.2.2014.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fdownload%2Fname%2F%257BB585C324-6B4C-4A95-876D-D508071E505B%257D%2F76379&ei=QOz9UunqNOuAyp-qoCoCw&usg=AFQjCNEHhD5IZBq715faRRJNesH_Lwoxlg&bvm=bv.61190604,d.bGQ

Julkaisemattomat lähteet

Kallio, T. & Pöyhä, P. 2013. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen työjärjestys.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen ja toiminnallinen viitekehys	8
Kuvio 2: Palkeiden organisaatiokaavio	21

Liitteet

Liite 1. Saate palkkapalvelusihteereille	32
Liite 2. Kysely palkkapalvelusihteereille	33
Liite 3. Asiakastietokannan perustietolomake	38
Liite 4. Asiakastietokannan yhteistyölomake 1/3	39
Liite 5. Asiakastietokannan yhteistyölomake 2/3	40
Liite 6. Asiakastietokannan yhteistyölomake 3/3	41

Liite 1. Saate palkkapalvelusihteereille

Hei

Opiskelen liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyönäni teen Palkeiden hepa.hml5-ryhmälle asiakastietokannan, jonka tarkoitus on auttaa ryhmän työntekijöitä ja esimiestä päivittäisessä työnteossa. Kokoan tietokannan Excel-muotoon, jolloin se on aina muutostilanteissa päivitettävissä.

Asiakastietokanta sisältää ryhmän kaikkien 28 asiakasviraston osalta seuraavat tiedot: viraston nimi, logo, lyhenne, katto-organisaatio, osoitetiedot, puhelinnumero, fax-numero, www-osoite, sähköpostiosoite, aukioloajat, missio (mitä virasto tekee, miksi se on olemassa), palkansaajien lukumäärä vuosilta 2010-2013, palvelussuhdejako (työsopimus- vai virkasuhteisia) ja suoritemäärät vuosilta 2011-2012. Lisäksi tietokannasta ilmenee, ryhmän vastuuhenkilö ja hänen 1. sijaisensa, asiakkaan käyttämät yhteydenpitokanavat tietoihin, asiakasviraston yhteyshenkilö yhteystietoihin ja sellaiset virastokohtaiset erityispiirteet, jotka ryhmässä tulee ottaa huomioon asiakasta palveltaessa.

Palkkapalvelusihteerinä Te olette asiantuntija, mitä tulee omien vastuuvirastojenne tietoihin. Vastaamalla tähän kyselyyn vaikutatte siihen, että toukokuussa 2013 valmistuva asiakastietokanta sisältää kaiken olennaisen tiedon asiakkaistanne, jolloin muun muassa työparinne ja tiiminne on helpompi hoitaa Teidän töitänne, kun olette esimerkiksi lomalla. Jokaisesta yksittäisestä asiakkaasta täytetään oma lomake.

Suuri kiitos ajastanne!

Ystävällisesti

Merja Orrberg

Liite 2. Kysely palkkapalvelusihteereille

Palkeet / hepa.html5

Vastuuhenkilö (nimesi) _____
 1. sijainen (työparisi nimi) _____
 Tiimi (ympyröi) Prima Personec

Asiakasvirasto

Asiakasviraston nimi _____

Yhteydenpitokanavat Numeroi asiakasvirastossa käytössä olevat yhteydenpitokanavat suosituimmuusjärjestyksessä (1=ensisijainen, 2=toiseksi eniten käytössä jne.)

AT _____
 sähköposti _____
 fax _____
 puhelin _____
 jokin muu, mikä? _____

1. yhteyshenkilö (ja yksikkö) _____
 Sähköpostiosoite _____
 Puhelinnumero _____

2. yhteyshenkilö (ja yksikkö) _____
 Sähköpostiosoite _____
 Puhelinnumero _____

3. yhteyshenkilö (ja yksikkö) _____
 Sähköpostiosoite _____
 Puhelinnumero _____

4. yhteyshenkilö (ja yksikkö) _____
 Sähköpostiosoite _____
 Puhelinnumero _____

5. yhteyshenkilö (ja yksikkö) _____
 Sähköpostiosoite _____
 Puhelinnumero _____

Viraston vaihde-/päivystysnro _____

Viraston yhteissähköposti (heha) _____
Viraston fax-numero _____

Toivooko asiakas sähköpostiyhteydenotot yhteyshenkilön henkilökohtaiseen vai viraston yhteiseen sähköpostiosoitteeseen, jos AT:n kautta ei voida asioida? (Ympyröi sopiva vaihtoehto.)

Käyttääkö asiakas joitakin itse- _____
palvelujärjestelmiä tiedon _____
toimituksessa? Listaa. _____
(Esim. Essi, Losu tms.) _____

Muita lisätietoja: _____

Asiakaskohtaiset erityispiirteet, poikkeavuudet ja muut huomioon otettavat ominaisuudet

Alla on esitetty kysymyksiä, joihin tietokannan toivotaan jatkossa antavan vastaukset. Pohdi kysymyksiä asiakaskohtaisesti ja sijoita vastauksesi aikajanelle. Lopussa on tilaa sellaisille piirteille ja ominaisuuksille, joita ei voi kohdentaa tietylle kuukaudelle.

- Mitä kertoisit asiakkaasta työparillesi, joka tuntee järjestelmän, muttei asiakasta?
- Mitkä ovat asiakkaasi erityispiirteet? (Mainitaan palvelusopimuksen heh-
vastuunjakotaulukon kohdassa 13.)
- Mitä muuta erityistä palvelutuotannossa tulisi ottaa huomioon asiakasta palveltaessa?
- Tarjotaanko asiakkaalle joitakin palveluita sopimuksen ulkopuolelta?
- Eroaako asiakkaasi palvelusopimus jollain tavalla muiden virastojen palvelusopimuksista?
- Mitä sellaista "hiljaista tietoa" asiakkaaseen liittyy, joka olisi hyvä jakaa koko hepa.hml5-
ryhmän kesken?
- Mitä työparisi tulisi muistaa asiakkaan osalta sinun poissa ollessasi? (Huomioitavaa tiedon
toimittamisessa, tiedon sisällössä, aikataulussa jne.)

Kuukausi	Huomioitavaa, poikkeavaa, erityistä tms. asiakkaassa
tammikuu	
helmikuu	
maaliskuu	

huhtikuu	
toukokuu	
kesäkuu	
heinäkuu	
elokuu	

syyskuu	
lokakuu	
marraskuu	
joulukuu	

Huomioon otettavat asiat,
joita ei voi sijoittaa
aikajanelle:

Liite 3. Asiakastietokannan perustietolomake

Perustietolomake																								
Logo		Nimi																						
Virasto Lyhenne Organisaatio, jonka alaisuudessa toimii Käyntiosoite Postiosoite Puhelin Fax www-osoite Sähköpostiosoite Aukioloajat Missio																								
Palkansaajia (hlöä) <table border="1"> <tr> <td>2013</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td></td> </tr> </table>					2013		2012		2011		2010													
2013																								
2012																								
2011																								
2010																								
Palvelussuhdejako <table border="1"> <tr> <td>työsopimussuhteisia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>virkasuhteisia</td> <td></td> </tr> </table>					työsopimussuhteisia		virkasuhteisia																	
työsopimussuhteisia																								
virkasuhteisia																								
Suoritemäärät palveluittain <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2013</td> <td>2012</td> <td>2011</td> </tr> <tr> <td>palkat</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>palkkiot</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>palvelujaksot</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>vuosilomat ja poissaolot</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						2013	2012	2011	palkat				palkkiot				palvelujaksot				vuosilomat ja poissaolot			
	2013	2012	2011																					
palkat																								
palkkiot																								
palvelujaksot																								
vuosilomat ja poissaolot																								

Liite 4. Asiakastietokannan yhteistyölomake 1/3

Yhteistyölomake 1/3

Hepa.hml5 / Palkeet

Hepa.hml5-ryhmä

Vastuuhenkilö

1. sijainen / työpari

Tiimi

Palkeiden sisäiset palveluryhmät

ryhmä / Palkeiden yhteyshenkilö

Henkilöstöhallinto:

Henkilöstö- ja palkanlaskentapalvelut

Järjestelmäpalvelut

Taloushallinto:

Ostolaskut, ostoreskontra, matkalaskut

Maksuliike, tiliotteet

Kirjanpito ja käyttöomaisuus

Laskutus, myyntireskontra ja perintä

Taha järjestelmäpalvelut

Toimittajarekisteri

Maksuliikkeen järjestelmäpalvelut

Liite 5. Asiakastietokannan yhteistyölomake 2/3

Yhteistyölomake 2/3

Asiakasvirasto

Yhteydenpitokanavat (1=ensisijainen, 2= toiseksi eniten käytössä...)

AT
sähköposti
fax
puhelin
posti

Viraston puhelinnumero

Viraston yhteissähköposti

Viraston fax-numero

1. yhteyshenkilö

Sähköpostiosoite

Puhelinnumero

2. yhteyshenkilö

Sähköpostiosoite

Puhelinnumero

3. yhteyshenkilö

Sähköpostiosoite

Puhelinnumero

4. yhteyshenkilö

Sähköpostiosoite

Puhelinnumero

Sähköpostiyhteydenotot asiakas toivoo viraston yhteiseen / yhteyshenkilön henk.koht. sähköpostiosoitteeseen.

Asiakkaalla käytössä seuraavat itsepalvelujärjestelmät:

Huomioitavaa:

Liite 6. Asiakastietokannan yhteistyölomake 3/3

Yhteistyölomake 3/3

Asiakkaan erityispiirteet ja huomioon otettavat seikat henkilöstöhallinnon osalta

tammikuu	
helmikuu	
maaliskuu	
huhtikuu	
toukokuu	
kesäkuu	
heinäkuu	
elokuu	
syyskuu	
lokakuu	
marraskuu	
joulukuu	